

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
COMÉRCIO EXTERIOR**

**GREGURI CARDOSO**

**MIX DE PRODUTOS X COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
INDÚSTRIA DO SETOR DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS DO SUL DE SANTA  
CATARINA**

**CRICIÚMA  
2013**

**GREGURI CARDOSO**

**MIX DE PRODUTOS X COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
INDÚSTRIA DO SETOR DE REVESTIMENTOS CERÂMICOS DO SUL DE SANTA  
CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de licenciado no curso de Administração – Linha de formação específica em Comércio Exterior - Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Cleber Pacheco Bombazar

**CRICIÚMA**

**2013**

## **DEDICATÓRIA**

**Dedico este trabalho a Deus que sempre ouviu minhas orações e esteve comigo em todos os momentos, me concedendo forças para finalizá-lo. E, também, a todos meus familiares e amigos que contribuíram em oração.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, que é base de todas as coisas, abriu as portas para conquista desse sonho.

Aos meus pais Rosalino e Gorete, que me ensinaram o que de melhor o homem deve ter, os verdadeiros valores da vida.

A minha irmã Franciele, pelo apoio nesse período, no qual, muitos desafios foram enfrentados.

A minha noiva Rosangela com carinho especial, que esteve ao meu lado no momento da pesquisa, pela paciência, pela ajuda, pela convivência e, principalmente, por compreender os momentos de ansiedade, evitando que eu desistisse desse desafio.

Ao senhor Elias, senhora Vamiria e Fernanda, pela compreensão, incentivo e conselhos proporcionados a mim.

A todos os amigos e colegas de trabalho, por me ajudarem nas minhas dúvidas, e também terem me incentivado.

Agradeço também de forma especial ao meu orientador Cleber Pacheco Bombazar pela orientação, incentivo, por sua enorme dedicação tendo realmente as qualidades que um orientador deve ter.

Por fim agradeço a todos que direta ou indiretamente, participaram e transformaram possível a realização de mais um sonho.

## RESUMO

Tem-se como base para este estudo os argumentos repassados por autores no tocante a necessidade de sobrevivência no mercado atual. Sabendo que para manter viva uma empresa não é nada fácil como de longe possa-se imaginar. As empresas passam, ao longo de seu estado de crescimento, por momentos desacelerados, o que pode acarretar no fechamento de portas. Partindo deste âmbito de análise, buscou-se em cada detalhe da empresa analisada, os meios pelo qual a mesma se mantém viva e bem acesa até os dias atuais. E, para isso, foi perceptível avaliar alguns aspectos que são de extrema importância e que o mercado, por vezes, peca em não utilizá-lo, devido ao medo com os gastos – a evolução do *mix* de produtos. O *mix* de produto tem sido nessa empresa, assim como para outras, um fator marcante na competitividade e na garantia de sucesso frente às demais empresas do mercado. Este aspecto garante que a empresa possa competir em diversas categorias de seu ramo, oferecendo produtos de excelente qualidade com custo mais caro, e produtos com qualidade um pouco menor, entretanto, também com preço inferior, competindo com empresas de seu nível e menores, ou ainda, maiores. Esta perspectiva de crescimento é muito válida frente às análises feitas, já que o aumento da categoria de *mix* de produto, para a empresa em análise, é um diferencial e garantia de sustentabilidade frente a outras marcas fortes da região Sul de Santa Catarina. Sabendo que este *mix* de produtos garante a competitividade, destaca-se que alguns setores tem grande influência na composição do *mix*. Analisando isso, é relevante destacar que o setor mais envolvido, o que vai da ideia ao lançamento, é o setor de *marketing*. Este setor responde por toda a criação do produto, desde o surgimento da necessidade, pesquisa de preço e mercado, composição do produto e lançamento. E, só haverá respaldo ao setor quando o produto já estiver na linha de frente do mercado e sendo adquirido pelos consumidores. Enfim, o setor de *marketing* deve verificar a necessidade do consumidor a fim de que possa ampliar o *mix* de produtos e encontrar o ponto de equilíbrio para que a elevação do custo devido a um *mix* com variedade de itens garanta a empresa lucros para poder manter-se no mercado.

**Palavras chaves:** Mix. Produto. Competitividade.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	8
1.2 OBJETIVOS .....	9
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>9</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	9
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>11</b>
2.1 SETOR COMERCIAL/MARKETING.....	11
2.2 MIX DE PRODUTOS E COMPETITIVIDADE.....	14
2.3 MARGENS DE CONTRIBUIÇÃO COMO FERRAMENTA NA FORMAÇÃO DO MIX.....	20
2.4 VANTAGENS DE UMA VARIEDADE DE MIX .....	20
2.5 DESVANTAGENS DE UMA VARIEDADE DE MIX. ....	21
2.6 DRE E CONCEITOS .....	22
2.7 FLUXOS DE CAIXA .....	23
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>25</b>
3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA.....	25
3.2 DEFINIÇÕES DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO .....	26
3.3 PLANOS DE COLETA DE DADOS .....	26
3.4 PLANOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	27
<b>4 ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>28</b>
4.1 FORMAÇÃO DO MIX .....	28
4.2 MARGENS DE CONTRIBUIÇÃO.....	29
4.3 QUANTIDADES DE ITENS X MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (R\$/M <sup>2</sup> ) .....	31
4.4 QUANTIDADES DE ITENS X VOLUME (M <sup>2</sup> /DIA) .....	33
4.5 CPV, PREÇO E MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO.....	34
4.6 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA .....	35
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>39</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>42</b>
<b>ANEXO A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO.....</b>	<b>44</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização é algo que vem crescendo em passos largos, o que acarreta em uma evolução incontestável nas últimas décadas. Esta dinâmica mundial exige muito de todos que nela estão envolvidos, neste caso em especial, as empresas.

Vale levar em consideração que por muito tempo o homem viveu isolado, o que o impossibilitou de permear uma globalização, sendo assim, havia necessidade apenas de suprir suas próprias vontades, já que, ao menos, nem conheciam outras civilizações. Isso implica na impossibilidade de um expansionismo, o que de acordo com Ballastero-Alvarez (2001), este é o ponto norteador para o não desenvolvimento, já que a necessidade do ser humano é a base para o crescimento industrial.

O surgimento do expansionismo mercantilista permitiu a alguns povos experimentar os benefícios globais, o que a partir de então vem aumentando gradativamente, ou seja, as necessidades e a busca em atendê-las é o foco desde este evento (a expansão).

A chamada globalização, ou por assim se dizer, a necessidade de cumprir as exigências do mercado, deve ao longo do tempo, como já é visto, e apresentado por alguns autores nesta pesquisa, ampliar cada vez mais o mercado e proporcionar melhorias aos consumidores.

Para as organizações, assim também chamadas de empresas, estas por sua vez têm benefícios e pontos negativos neste intensivo progresso, pois, por vezes, para garantir a competitividade será necessário ampliar os gastos, sem muitos lucros, mas apenas com o intuito de continuarem vigentes frente aos demais mercados.

Há também de se fazer menção, como destacado por Neto (1996), a vantagem, no caso de empresas de grande porte, poder adquirir alguns benefícios, tais como: a instalação do prédio em lugares considerados vantajosos por proporcionarem mão-de-obra barata, matéria-prima em conta, e, neste caso, pode garantir um produto capaz de permanecer nas vitrines, pois está dentro da necessidade e bolso dos consumidores.

Em contrapartida Chiavenato (1999), há desvantagens competitivas para as empresas instaladas em países de segundo e terceiro mundo, pois os países

desenvolvidos possuem tecnologias mais avançadas, têm maior estabilidade econômica, podendo assim atravessar crises que países subdesenvolvidos muitas vezes não teriam estabilidade para sobreviver.

Levando estes aspectos em consideração, pode-se ter a certeza de que, atualmente, uma organização, para sobreviver, deve estar bem planejada, organizada e alicerçada, já que a concorrência está cada vez maior. Para Porter (1993), a fim de que haja competitividade, a empresa necessita de habilidades, as quais consegue, por meio de conhecimento, estratégias formadas ao longo de estudo do mercado, e, principalmente, inovação, já que o principal foco é atingir a necessidade dos consumidores.

No tocante a isso, cabe avaliar se as organizações estão trabalhando com o foco nas necessidades do cliente, buscando inovação, e não perdendo por ampliar seu leque de produtos. A globalização de acordo com Porter (1993) tem forte influência sobre a competitividade, por isso as empresas devem ter ciência ao escolher o que produzir, pois nem sempre a indústria que oferece mais variedade de produtos é a que estará mais preparada para a competitividade do mercado.

Com base nisso, a pesquisa a seguir destaca a necessidade ou não do aumento no mix de produtos dentro de uma empresa. Avaliando sempre o custo-benefício e as garantias de lucratividade e melhores rendimentos.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Um dos principais pontos negativos que tem afetado as indústrias brasileiras, de acordo com Cruz (2012), são o aumento dos custos na produtividade e a desindustrialização, pois isto se torna o reflexo na diminuição da exportação e venda no país de origem, o que ocasiona o fechamento de muitas empresas.

Esta situação não é diferente das empresas cerâmicas da região sul do país, pois ultimamente, como retrata Constantino (2006, p. 47), algumas indústrias de revestimento cerâmico têm refletido os efeitos da globalização, efeitos nada promissores, pois ao mesmo tempo em que apresentam oportunidades de crescimento, carregam ameaças no desenvolvimento, entre outras dificuldades que podem ser somadas a estas, tais como:



[...] Somam-se a esse fato outros aspectos como nível de atividade da economia dos países, o desenvolvimento de produtos substitutos, o desempenho da indústria da construção civil de cada país, entre outros. Em conjunto, esses fatores têm favorecido o crescimento da produção mundial de revestimentos, que se deve também a significativos avanços tecnológicos.

Partindo deste pressuposto, pode-se entender que as empresas do ramo cerâmico têm que lançar no mercado estratégias para sobreviverem, porém, cabe saber se estas estratégias terão o retorno esperado, ou comprometerão o futuro da empresa. Ofertar variedades de produtos e com preços baixos é uma boa fórmula para o sucesso empresarial. Quais os desafios e as vantagens encontrados na composição de um mix de produtos frente à competitividade das indústrias do setor de revestimentos cerâmicos, neste caso no sul do estado de Santa Catarina?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as vantagens e desvantagens na composição de um mix de produtos, frente à competitividade e globalização em uma indústria de revestimentos cerâmicos do extremo sul Catarinense.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Estabelecer três padrões de mix de produtos cerâmicos para a empresa em estudo;
- b) Conhecer as margens de contribuição de cada mix;
- c) Identificar a influência de cada mix na produtividade da fábrica;
- d) Comparar o reflexo econômico-financeiro proveniente dos mix estudados.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas cerâmicas da região sul do estado de Santa Catarina vêm enfrentando situações difíceis ao longo dos anos com a chamada globalização. Algumas acabam por desistir no caminho, pois não têm como acompanhar a

evolução, já que esta exige, além de grandes investimentos, alterações constantes, podendo afirmar que a “moda” também afeta esta área. Diante desta situação, buscam-se alternativas para se manter competitiva no mercado.

O setor cerâmico de Santa Catarina é um dos principais polos produtivos e exportadores do país. E nos últimos anos o setor tem intensificado o processo de reestruturação, ampliando com a adaptação de equipamentos modernos, novas tecnologias e novos métodos de gestão na maior parte das empresas.

No entanto estas modificações nem sempre são sinais de progresso, para isso, é importante fazer uma avaliação junto ao mercado, quanto às necessidades dos consumidores, a fim de que os investimentos possam ter retorno. Não sendo promissores tais investimentos, as organizações devem levantar informações quanto aos pontos que lhe proporcionam menos gastos e mais rendimentos.

Nesta análise, vale comprovar se é a variedade que lhe garante lucros, ou se é a melhoria de apenas alguns produtos. Com o intuito de responder aos questionamentos propostos, à pesquisa busca comprovar a viabilidade de uma empresa na aposta da ampliação do mix de produtos, satisfazendo mais clientes e com custo reduzido. Além disso, quais as vantagens da ampliação na variedade de produtos, quando o mercado não for promissor para estes eventos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Alguns autores vêm estudando e comprovando, tais como: Beltrame (1998), Campos et al. (1999), Fabre (1997), Grasel (1999), e Gorini e Correa (1999), que o setor ceramista, principalmente dos anos 90 até os dias atuais, que tem se intensificado o processo de reestruturação, modernizando e adaptando as empresas com investimentos em equipamentos modernos, novas tecnologias e novos métodos de gestão, dentre outros. Estas mudanças se dão pelo fato de os consumidores ter exigido das empresas níveis de qualidade internacional, além de grande esforço quanto à certificação de seus produtos, pois a vantagem é maior, tendo-se produtos com qualidade internacional e preço nacional, destacam (GORINI; CORREA, 1999).

Coelho (2007, p. 29) destaca que quem proporciona aos consumidores a exigência são os produtores, pois a diversidade de produtos torna ao cliente desenvolver gostos variados e qualidade ampliada.

Para alcançar o cliente, empresas têm diferenciado seus produtos e serviços fato que tem colaborado para tornar o consumidor ainda mais exigente em meio ao excesso de opções disponíveis. Outro fator que tem contribuído para o aumento da exigência do cliente é o grande avanço ocorrido na tecnologia da informação, pois cada vez mais consumidores podem acessar internet e verificar as inúmeras opções de produtos e serviços que têm disponíveis, com baixo custo e em tempo real. Consumidores têm procurado o que melhor atende suas necessidades e com preços atrativos.

Com isso, vale identificar e apresentar as vantagens e desvantagens na busca de qualidade para os produtos, já que esta reestruturação é munida de grandes investimentos e as vantagens e desvantagens no que diz respeito a ampliação da cartela de produtos a fim de aumentar os lucros financeiros empresariais no setor cerâmico.

### 2.1 SETOR COMERCIAL/MARKETING

Para Limeira (2003), algumas ferramentas ou áreas da empresa tem importância fundamental, assim como o setor de *Marketing*, uma atividade corporativa criativa, a qual envolve muito mais que a apresentação final do produto, como muito se tem pensado, abrange o planejamento e a execução da concepção do produto, determinação de preço, promoção e distribuição de idéias, todo

aglomerado deve não somente satisfazer às necessidades atuais dos consumidores, mas também antecipar e criar suas necessidades futuras com determinado lucro.

Coelho (2007, p. 28) explica parte da trajetória do que vem a ser *marketing*:

Em 1980, Philip Kotler definia marketing como uma atividade humana orientada a satisfazer necessidades e desejos através do processo de trocas. E, em 1998, Kotler alterava a sua definição de *marketing* para um processo social e gerencial pelo qual o indivíduo e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Para o autor a definição de marketing está baseada nos conceitos centrais de: necessidades, desejos e demandas; produtos; valor, custo e satisfação; troca e transações; relacionamentos e redes; mercados; e empresas e consumidores potenciais.

Para Kotler (2000), o *marketing* possui diversas orientações, ou seja, tem ênfase na adaptação do produto e da promoção ao mercado dos mais divergentes conceitos. A orientação diversificada refere-se à predisposição de uma organização reconhecer a existência de diferenças culturais significativas no mercado, as quais exigem que cada item seja desenvolvido de forma independente, como se fosse único.

De acordo com Ellwood (2000, p. 30-31), o *marketing* é a uma ferramenta determinante na constituição dos valores dos produtos:

O preço do produto não deve ser apenas a soma dos custos de produção, [...] e das margens de lucro. A percepção do preço é decisiva para a percepção da marca, uma vez que os consumidores tendem a comparar os preços dentro de um setor de produtos ou serviços ponto de venda. Eles desenvolvem uma expectativa de quanta qualidade poderiam comprar por aquele preço [...]. É fundamental ter uma política de preços cuidadosa, vinculada à gestão do marketing, de modo que os produtos não estejam subestimados ou supervalorizados no mercado.

Segundo Kotler (2000) a área comercial de uma empresa deve ter como um dos principais focos a satisfação do cliente, e por meio do *marketing*, eficaz ferramenta de auxílio a esse setor, fornecer, não apenas o que os clientes desejam, mas principalmente que necessitam com ofertas e livres negociações.

No tocante as expectativas esperadas por este setor, Luck (1975, p. 16), destaca os principais pontos que são inseparáveis, no intuito de obter um produto de qualidade:

1. Identificação de necessidades insatisfeitas que dão ao produto uma oportunidade de ingressar no mercado.
2. Projeção das oportunidades de vendas em tais mercados.
3. Coleta de idéias ou concepções sobre produto que poderiam atender às necessidades.
4. Determinação das tarefas de mercado e dos custos esperados no projeto em vista.
5. Planejamento e testes de produto e idéias a seu respeito.
6. Avaliação das reações do mercado para os produtos ou concepções propostas.
7. Planejamento de método, oportunidade de tempo e escala de introdução do produto.
8. Planejamento das estratégias e estabelecimento de escalas de preço.
9. Planejamento dos roteiros de produção e distribuição.
10. Estabelecimento de padrões para desempenho no mercado e sistemas de controle.

Levando estes aspectos em consideração, pode-se afirmar ainda, de acordo com Limeira (2003), que existem quatro ferramentas que formam o *marketing*, e servem para a empresa focar e valorizar seus clientes, são estas: produto, preço, promoção e ponto de distribuição. É justo afirmar que outras ferramentas podem ser acrescidas a estas a fim de contribuir para a melhoria do processo num total, uma das ferramentas a ser destacada é o pós-venda, já que o objetivo é atender e satisfazer ao cliente. Contudo, sabe-se que atender ao cliente não é uma tarefa muito fácil já que os gostos são diferenciados e os aspectos sociais também contam, como descreve Coelho (2007, p. 30):

O consumidor teve seu perfil alterado, também muda seus hábitos de consumo, lazer, trabalho, comunicação e passa a ser mais bem informado do que no passado e conseqüentemente discernir melhor. Atualmente o cliente tem exigido produtos de alta qualidade, ampla variedade de funções, preços satisfatórios, bom atendimento, produtos personalizados e atenção pessoal.

Kotler (2000) considera, quanto à classificação, o pós-venda como parte integrante da distribuição. Como as demais ferramentas, o pós-venda é essencial para definir a satisfação do cliente, é por meio desta ferramenta que a organização terá os resultados, ainda que leve em consideração, que a venda não é única, o consumidor pode, caso satisfeito, adquirir novos produtos, ou mais quantidades do mesmo produto. Para se destacar diante dos concorrentes, a empresa deve focar, não apenas em um, mas em todos estes pontos e trabalhar com afinco resultando em fins positivos para a empresa.

A respeito dos objetivos traçados pelo setor de *marketing*, Semenik e Bamossy (1996, p. 6), acrescentam que quando o objetivo é satisfazer o cliente, estas etapas são muito bem elaboradas e os resultados são muito mais promissores do que se imagina. Além disso, o *marketing* deve beneficiar ambas as partes, sendo que, estes autores julgam que o mesmo deve ser conceituado como: “[...] processos de planejamento e execução do conceito e preços, bens, serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”.

Mas não é somente a definição dos autores anteriores que se pode ter como verídica, Kotler (2000), esclarece que, além do disposto por outros autores, o *marketing* não pode ser definido apenas como a arte de vender os produtos de uma empresa. Segundo este autor, o *marketing* começa muito antes da fabricação do produto e acompanha o mesmo por todo seu ciclo de vida. O *marketing* nasce na análise da necessidade do mercado, verificando a possível intensidade de vendas, e, principalmente, se o produto proporcionará lucros à empresa.

Cobra (1992) destaca que a função principal do *marketing* é estudar e inserir no mercado produtos e serviços que ainda não satisfazem os consumidores, proporcionando melhorias cada vez mais promissoras aos, melhorando a qualidade de vida do cliente e aumentando os resultados financeiros da empresa.

## 2.2 MIX DE PRODUTOS E COMPETITIVIDADE

Para Cobra (1992), antes de discutir sobre mix de produto, deve ser buscada a necessidade do aumento da variedade, já que é neste ponto que diversas empresas têm desistido da caminhada. Além da variedade na cartela de produtos, os consumidores têm exigido que os produtos sejam de qualidade. Levando em consideração este aspecto, é de suma importância o planejamento para a confecção de cada produto, a fim de que seja vantajoso para a empresa e benéfico ao consumidor. De acordo com Erdmann (2000, p. 48) há que se levar em consideração a confecção de um projeto para cada novo produto a ser originado pela empresa, já que o ciclo de vida de alguns produtos não vai tão longe quanto outros, o que pode prejudicar o faturamento da empresa.

O desenvolvimento de novos produtos, de alta qualidade, com a possibilidade de proporcionar boa lucratividade, tornou-se um fator fundamental para as organizações. [...] a necessidade de desenvolver novos produtos advém das mudanças do mercado, das inovações tecnológicas e da concorrência crescente em torno de produtos mais rentáveis. A importância dada ao projeto do produto neste ambiente organizacional, onde o ciclo de vida dos produtos diminuiu e os consumidores exigem maior qualidade a preços menores, só tem aumentado. Isto deve-se ao fato do projeto do produto determinar precisamente as características do produto, bem ou serviço, que será produzido.

De acordo com Kotler (2000), é extremamente importante para o desenvolvimento promissor de uma empresa rumo ao sucesso, que esta elabore um planejamento de *marketing*, pelo qual se defina o mix de produto a ser produzido tanto quanto o mercado a ser atingido. Para auxiliar nessa formação, uma das ferramentas mais eficazes na atualidade é a avaliação dos 4P, como já mencionados: Preço, Praça, Produto e Promoção, além do pós-venda, tendo sempre em vista a satisfação do cliente.

Para Coelho (2007, p. 12), quanto ao aspecto Preço esclarece a necessidade de todos os envolvidos na formação de preço no intuito de proporcionar aos clientes qualidade e preços acessíveis.

Se prestar atenção a todas as atividades e processos que acontecem entre as empresas participantes de um canal de distribuição, a empresa verá que algo que parece simples como a satisfação de um cliente, ou a venda de novos produtos, é na verdade um processo complexo, cada participante do canal de distribuição elabora e desenvolve atividades para satisfazer as expectativas dos clientes, através de um processo de troca, que se administrado é capaz de reduzir custos e aumentar em muito as chances de satisfação, por isso tornou-se claro que o acompanhamento do mercado aumenta de modo significativo as chances de sucesso de um varejista e de um fornecedor em seu mercado e para competir neste, é preciso ser rápido e dinâmico, estar informado sobre questões micro e macroeconômicas, ter domínio da área escolhida, para que se tenha um diferencial competitivo, almejando os objetivos organizacionais.

No caso da Praça, se o mercado destino for exportação, deve-se ao pretender alcançar este mercado, buscar algumas estratégias que são fundamentais, mencionam Floriani e Sapelli (2008) apud Keegan e Green (2000), como a verificação da publicidade do produto, pois a publicação utilizada no país de origem deve ser a mesma internacionalmente, existem muitas, mas outra estratégia que chama a atenção é de que o produto e a comunicação devem ser adaptados ao novo mercado, devido às diferenças ambientais. É extremamente importante fazer a

análise de mercado também no exterior na intensão de saber a influência que o produto fará, ou ainda a necessidade que os consumidores internacionais têm deste produto.

Muitas empresas não têm optado pela busca de mercados externos, pois não tem conhecimento internacional e medo de arriscar, o que freqüentemente tem impedido o crescimento da empresa, pois poderiam, de acordo com as necessidades, ampliar a cartela de produtos beneficiando a todos, e fugindo de crises econômicas, como refere-se Cobra (1992), em que o mix de produto é o ápice do *marketing*, pois são ferramentas à disposição da empresa para atingir suas metas, e, além disso, é com a utilização do mix que a empresa pode também se prevenir de uma eventual crise, e atingir diversos gostos.

Com relação ao Produto, pode-se acrescentar que os produtos têm seu ciclo de vida, por mais que alguns sejam mais duráveis que outros todos passam por fases paralelas. De acordo com Cobra (1992, p. 396) “os produtos, como todos os seres vivos, nascem, crescem, amadurecem e envelhecem, até o desaparecimento, que é a morte”. As fases descritas por alguns autores, como Kotler (1993, p. 205), são de desenvolvimento do produto, introdução, crescimento, maturidade e declínio. Assim definidas respectivamente:

1. O *desenvolvimento do produto*: começa quando a empresa descobre e desenvolve uma nova idéia para um produto. Durante o desenvolvimento do produto, as vendas são iguais a zero e os custos dos investimentos da empresa são crescentes;
2. A *introdução*: é um período de lento crescimento de vendas, à medida que o produto é introduzido no mercado. Os lucros são inexistentes neste estágio, devido aos pesados custos da introdução do produto;
3. O *crescimento*: é um período de rápida aceitação no mercado e crescentes lucros;
4. A *maturidade*: é um período em que o crescimento das vendas diminui, pois o produto alcançou aceitação por parte da maioria dos compradores em potencial. O nível de lucros se estabiliza ou se reduz devido aos crescentes gastos com marketing para defender o produto de concorrência;
5. O *declínio*: é o período em que as vendas e os lucros decaem.

A criação e desenvolvimento de um mix de produtos têm sido considerados uma via muito importante na sustentação da competitividade. Algumas empresas que não buscam inovação têm sofrido devido a perda de consumidores, é muito importante o acompanhamento da tecnologia, como acrescenta Fernandes & Alves (1992, p. 02):



Muitas empresas, antes imbatíveis em seu negócio, têm sido importunadas por outros competidores, mais inovadores e especializados que, ao lado de abordagens não convencionais de levar adiante um empreendimento, têm utilizado de forma inteligente a tecnologia da informação. Essas empresas têm se tornado produtoras de bens e serviços de alto valor adicionado, ou criadoras de nichos, bem como alterado significativamente seu relacionamento com seus clientes, fornecedores e concorrentes, a fim de obter vantagens competitivas sustentáveis.

Para muitas empresas, este campo de atividade é um fator determinante e fundamental para atuação no mercado. Referindo-se a Kotler (1995, p. 104), ele menciona que “a implementação de novos produtos sustenta uma esperança de aumentar sua participação de mercado e melhorar sua rentabilidade”.

Neste aspecto de ampliação não há somente o lado do progresso, de acordo com Filho (1997, p. 84), os “fracassos em lançamento de novos produtos são freqüentes e traumáticos para qualquer organização, pois, além de perdas financeiras, há abalo da imagem corporativa e inibição do processo criativo futuro”.

E, de acordo com Luck (1975, p. 42), a amplitude da linha de produtos nem sempre é favorável ao mercado, nem sempre o mix de produto trará a garantia de estabilidade para a empresa:

Quase todos os produtos podem ser fabricados em uma ampla variedade de formas, tamanhos, desenhos, cores, materiais e outras características. Embora muitos tenham alguma procura possível, talvez a maior parte da variedade concebível dificilmente valha a pena ser oferecida. Nesse caso são necessárias políticas para coerência na amplitude da variedade.

No entanto em seu mesmo livro, Luck (1975, p. 42) ainda destaca que a não diversificação dos produtos também pode causar prejuízos, o que resta à empresa equilibrar os pontos, mantendo o mix de produtos com preços regulares:

A variedade limitada pode permitir que os preços permaneçam mais baixos do que a ampla variedade, mas para que se consiga uma reputação de preços [...], em que todos os artigos da marca sejam coerentes.

Levando estes aspectos em consideração, pode-se dizer que sempre há riscos quando se trata de inovação, ampliação, por vezes pode ser positivo outrora negativo, como menciona Cobra (1992), que a concorrência está dividida em dois pontos, primeiro é o ponto negativo, no qual os concorrentes roubam fatia de mercado, diminuindo a demanda de produtos fabricados pela empresa. Em contra partida, isso pode gerar um ponto positivo, pois é por meio de momentos como este

que algumas empresas acabam saindo de uma zona de conforto e buscam alternativas para manter seus clientes, proporcionando novos produtos satisfazendo o mercado.

De acordo com Coelho (2007, p. 11), muito se tem buscado em novidades, quando o assunto é a competitividade, pois não há quem queira ficar desatualizado e como consequência sofrer os abalos econômicos.

O processo de desenvolvimento de novos produtos é foco de atenção da maior parte das empresas no atual ambiente competitivo. Pressionadas pela inovação e pela aceleração do ciclo de vida dos produtos, as empresas precisam estar constantemente lançando produtos novos no mercado.

Com relação esta atualização, Kotler (1980, p. 240) afirma que “nas condições modernas de concorrência está ficando cada vez mais arriscado não inovar (...) a inovação contínua parece ser a única maneira de se evitar o desuso da linha obsoleto de produto da empresa”. Sendo assim, torna-se relevante acompanhar o crescimento e evolução do mercado, e criar tendências de melhorias para a empresa. As análises de mercado apontam para o fato de que uma empresa preparada tem melhores condições de obter vantagens competitivas tanto quanto aumentar significativamente o faturamento.

No tocante a evolução da empresa versus sua concorrência, pode-se considerar que, de acordo com Boone & Kurtz (1998, p.61), existem três principais tipos de concorrências, os três podem afetar ao mesmo tempo uma organização, por isso a necessidade da investigação de *marketing*:

- a) Concorrência entre produtos similares: são empresas que fabricam produtos similares.
- b) Concorrência entre produtos que podem ser substituídos por outros: são empresas que produzem produtos diferenciados, porém podem ser substituíveis.
- c) Concorrência pela disputa de consumidores: são formados por empresas que competem pelo poder de compra do consumidor.

Toda empresa vive diante da concorrência, seja ela entre produtos similares, produtos substituíveis, ou ainda a disputa por clientes. Sendo assim, cabe tentar se destacar ao máximo. Frente a isso, Pinheiro *et al.* (1992), explicam que alguns fatores como a multiplicidade e a diversidade de produtos são determinantes na competitividade, pois fazem com que o conceito da organização seja levado em consideração na escolha do cliente por seus produtos.

Nem sempre é possível estimar os níveis de competitividade por meio de indicadores simples, como produtividade, comparações de preços locais e internacionais, ou indiretos, como rentabilidade e exportações, salienta Júnior (1996).

Mas, vale a pena mencionar o estudo de Porter (1993, p. 87), o qual apresenta uma nova maneira de organizar os indicadores de competitividade do ponto de vista macroeconômico, que é o denominado pelo autor de “diamante”, abrangendo:

1) condições de fatores, ou seja, fatores de produção (tais como recursos humanos, recursos físicos, recursos de conhecimento, recursos de capital e infra-estrutura entre outros) e a eficiência e efetividade com que são distribuídos; 2) condições de demanda – a natureza da demanda interna para os produtores ou serviços da indústria (os atributos mais importantes da demanda são aqueles que proporcionam um estímulo constante para o investimento, inovação e competição em segmentos cada vez mais segmentados); 3) indústria correlatas e de apoio – a presença ou ausência, no país, de indústria abastecedoras e indústrias correlatas que sejam internacionalmente competitivas; 4) estratégia, estrutura e rivalidade das empresas – as condições que, no país, governam a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, mais a natureza da rivalidade interna.

De acordo com Porter (1993), a competitividade é o grau pelo qual a empresa pode produzir bens e serviços que se submetam satisfatoriamente ao teste dos mercados, tanto nacionais quanto internacionais, são os “medidores” da necessidade de existência da empresa, por isso, toda a empresa que busca se destacar frente ao mercado competitivo, deve promover sistemas que permitam o bom desempenho com resultados eficazes. Fajnzylber (1988) propôs a noção de competitividade sistêmica, segundo o qual, no mercado nacional e internacional não competem apenas empresas, confrontam-se também sistemas produtivos, esquemas institucionais e organizações sociais, resultando para os consumidores somente as empresas que estão preparadas para o desenvolvimento.

Para que uma economia seja competitiva na produção de um bem é necessário que este pertença a uma indústria, cuja configuração seja sustentável, caso contrário, a competitividade será espúria, como abrange Fajnzylber (1988) não resultará de eficiência técnica, mas de fatores artificiais, como subsídios governamentais, barreiras comerciais, destruição ambiental ou anomalias nos

mercados dos fatores de produção, e principalmente, desvalorização cambial e baixos salários.

### 2.3 MARGENS DE CONTRIBUIÇÃO COMO FERRAMENTA NA FORMAÇÃO DO MIX

O lucro por meio da margem de contribuição pode ser considerado como vantagem competitiva para as organizações que o adotam como auxiliador, pois além de contribuir na definição do mix, a margem pode mostrar o caminho para organização aumentar seu faturamento, pois é a partir deste ponto que é possível definir qual item produzir mais (ORNAREM; HORNGREN; FOSTER, 2004).

A margem de contribuição representa o quanto a empresa tem para pagar as despesas fixas e gerar o lucro líquido, sendo assim deve haver planejamento para cada detalhe do processo de criação de cada produto. Para Iespch e Silveira (1997), deve haver sincronismo entre variedade e lucro. Deve-se analisar continuamente a necessidade dos clientes e oferecer opções aos mesmos, porém levando-se em consideração o lucro de cada item deste mix, a fim de que a empresa não encontre prejuízos com esta ampliação.

Para Santos (1990) a margem, além de permitir que a empresa faça um planejamento a longo prazo, também permite que em casos de dificuldades, seja elaborado um plano imediato e a curto prazo, podendo focar apenas nos produtos que lhe dão uma margem maior, assim garantindo os resultados neste pequeno espaço de tempo.

O mesmo autor (Santos (1990)) ainda salienta alguns pontos positivos da utilização da margem contribuição, como o auxílio na gestão para definir quais produtos do mix merecem um maior foco, qual o segmento que deve ser priorizado e o que deve ser excluído da empresa, e ainda auxilia a área comercial a definir o foco de vendas.

### 2.4 VANTAGENS DE UMA VARIEDADE DE MIX

Ramos (1983), as vantagens encontradas quando se fala em variedade de um mix de produtos são várias, claro que quando acompanhadas de um planejamento, pois quando não há planejamento os resultados são inversos.

Porter (1985) destaca que uma organização que tem vantagens competitivas frente ao seu distinto e variado leque de produtos se destaca em relação aos seus concorrentes, quando tem organização e planejamento estratégico na criação de cada item de sua gama de produtos. Levando em consideração que as empresas que pretendem aumentar seu mix de produtos sejam organizadas e se planejam para isso, pode afirmar que as vantagens são inúmeras.

Uma das vantagens mais importantes dentre outras na ampliação do mix de produtos é a identificação de oportunidades para atender variados tipos de clientes. Como Ramos (1983, p. 101) menciona: “As organizações voltadas para o crescimento nunca interrompem o processo de detectar mudanças nas preferências dos clientes, nas tecnologias e em outras características do cenário competitivo”.

Regido por isso, ao atender as necessidades dos clientes, a empresa terá oportunidades de crescimento, pois estará atendendo a diversificada demanda, conforme acrescenta Coelho (2007, p. 43-44):

Uma organização só cumprirá bem seus objetivos se, ao desenvolver suas atividades no mercado, conseguir satisfazer algum tipo concreto de necessidade; por outro lado, para que os clientes eventuais captem a mensagem daquilo que é ou representa um produto ou serviço, é preciso explicar-lhes em primeiro lugar que benefícios concretos poderão ser obtidos com sua aquisição. Estabelecer as necessidades, as funções, os usos e serviços, e a ajuda que a organização vai oferecer são elementos básicos na definição do mercado. A evolução dos modos de entender essas necessidades, a maneira como as organizações atendem e o grau de consciência dos que as manifestam, são aspectos primordiais para compreender o mercado.

A satisfação do cliente é outra vantagem particular, pois esta é uma das vantagens mais importantes, se não a mais importante, pois garante que o consumidor voltará a adquirir os produtos, ou outros produtos da empresa (DRUCKER, 1975).

## 2.5 DESVANTAGENS DE UMA VARIEDADE DE MIX.

Este é um aspecto delicado para se tratar, pois as desvantagens para algumas empresas podem não ser para outras. Relevando isso, Cobra (1991, p. 96) afirma que “A identificação dos pontos fracos e fortes pode apontar para uma oportunidade, bem como para uma ameaça no sucesso da implementação de um novo produto”. Sendo assim, justificasse que muitas das criações falham porque a

empresa não estava preparada para o seu desenvolvimento, não havia, talvez, o planejamento, não havia condições de desenvolvê-lo com baixo custo, e outras características.

De acordo com Drucker (1975), algumas das desvantagens que têm afetado as organizações, na maioria dos casos são sempre as mesmas, a falta de um bom setor de *marketing*, o que ocasiona um futuro sem sucesso para a ampliação do leque de produtos. Este setor, como já destacado é responsável por apresentar a empresa todo planejamento assim como resultar em benefícios no quadro de negócios.

Sendo assim, objetivando o sucesso, as empresas devem coordenar todas as etapas do processo de criação do produto, pois quando o planejamento estratégico é bem definido as desvantagens não aparecerão, como afirma Coelho (2007, p. 44), são passos para boa execução de um planejamento de criação de um produto:

[...] as organizações devem coordenar todos os seus esforços na antecipação das necessidades dos clientes, usando adequadamente seu potencial interno, bem como a exploração eficiente do potencial externo, devendo para isto, enxergar além do seu horizonte de negócio atual, e até influenciar fatores ambientais externos e fora do seu alcance direto. O desenvolvimento de um aguçado instinto para detectar oportunidades e torná-las realidade dentro da organização, fortalecerá suas estratégias competitivas. Sem esquecer que toda estratégia é formulada através do relacionamento com o meio ambiente e da maneira como as oportunidades são planejadas e orientadas para atingir objetivos e metas. Não se deve esquecer também, que a estratégia não deve apenas responder ao meio, mas também contribuir para modelar o meio em favor da organização.

Para Ramos (1983), junto ao bom planejamento e equipe preparada vem o sucesso da empresa, estando esta preparada para a evolução frente a qualquer concorrente.

## 2.6 DRE E CONCEITOS

De acordo com Dias (1997), a demonstração do resultado do Exercício, representada através da sigla DRE, foi instituída no artigo 187 da Lei nº6404, de 15 de dezembro de 1976 (Lei das Sociedades por Ações) e sua função principal é a apresentação de forma mais objetiva, e em linha vertical, todas os exercícios

realizadas em um determinado período, normalmente de um ano, sendo que o resultado pode ser positivo ou negativo,

Para Santos (1990), a lei exige apresentar na DRE as despesas, lucros e impostos. As receitas são reflexo do aumento no resultado e são reconhecidas de acordo com os princípios contábeis.

Existem vários tipos de receitas e esses foram criados para discriminar de forma mais ordenada a sua empregabilidade, Soares et. al. (2007, p. 10 e 11), destaca:

- Receita Bruta de vendas: Corresponde às receitas relacionadas às vendas dos produtos ou serviços prestados pela empresa sem suas deduções.
- Receita Líquida de Vendas: Corresponde às receitas relacionadas às vendas dos produtos ou serviços prestados pela empresa com as devidas deduções, que podem ser: impostos e contribuições incidentes sobre as vendas, devoluções de vendas e abatimentos.
- Receitas financeiras: Corresponde às receitas derivadas de aplicações financeiras, tais como: juros de mora recebidos no período, descontos obtidos, etc. Pode ocorrer que o montante da Receita Financeira seja maior que a Despesa Financeira. Neste caso, algebricamente, a Receita Financeira será deduzida de outras Despesas Operacionais.
- Receita Operacional: corresponde às receitas relacionadas com a atividade principal da empresa e refere-se ao elemento "bruto", sendo os valores pelos quais a empresa procura se ressarcir dos custos e despesas e auferir ao crédito.
- Receita Não - Operacional: corresponde às receitas que não estão relacionadas à atividade principal da empresa e refere-se ao "elemento líquido", ou seja, ela é considerada pelo líquido dos correspondentes custos.

Para Dias (1997), com relação às despesas, estas correspondem aos gastos que não estão ligados à produção e geralmente são utilizados com o objetivo de gerar de receitas.

## 2.7 FLUXOS DE CAIXA

De acordo com Santos (1997), o Fluxo de Caixa é um instrumento de gestão financeira que tem como função projetar todas as entradas e saídas de períodos futuros de todos recursos financeiros da empresa, determinando o saldo de caixa para o período projetado.

O Sebrae (2000), destaca que no caso das empresas de pequeno porte, um período de quatro a seis meses é tempo suficiente na projeção do fluxo de caixa para a gestão do capital de giro. Sendo que no final de cada mês devem ser

projetados novamente os períodos seguintes, no intuito de que sempre tenha-se informações para um horizonte de quatro a seis meses.

Conforme Santos (1990) é uma das ferramentas de gestão, a qual permite que a empresa conheça o capital necessário para arcar com suas despesas do dia a dia.

De acordo com Silva (1999, p.42),

Empresa organizada necessita não apenas das demonstrações financeiras, mas de outros relatórios gerenciais que independem da legislação obrigatória, mas decorrem das necessidades gerenciais para auxílio no processo decisório.

Para Santos (1997) a construção do fluxo de caixa pode evitar situações prejudiciais à empresa, tais como: insuficiência de caixa; cortes nos créditos; suspensão de entregas de produtos, sendo que estes acontecimentos podem causar uma série de descontinuidades nas operações. O excesso de caixa, uma reserva acima do necessário, também pode ser administrado a partir da utilização desta ferramenta, o que significa que tanto as deficiências quanto o excesso de caixa podem ser controlados através das informações deste fluxo.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Oliveira (1997), método são processos que servem como caminhos para conhecer uma realidade, desenvolver procedimento e comportamento ou até mesmo produzir algo.

Segundo Fachin (2001), o conceito de método científico baseia-se em optar pelo procedimento sistemático de determinado estudo, onde deve se descrever e explicar o mesmo.

#### 3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

O projeto se enquadra quanto aos fins de investigação aplicada, pois de acordo com Vergara (2009), pesquisa aplicada é baseada na motivação de localizar a solução de problemas consistentes, seja a curto ou longo prazo.

Esta pesquisa é considerada como aplicada, pois seu foco é levantar um problema concreto, o qual foi motivado em localizar a solução do mesmo.

Em relação ao meio de investigação a pesquisa é caracterizada como bibliográfica, de campo e documental.

Para Salomon (2004), pesquisa bibliográfica, pode ser definida quando a mesma é elaborada com base em livros, jornais, revistas, entre outros meios, enfim que aja citação contendo informações do local, data e autor.

Esta pesquisa também teve uma de suas classificações em relação ao meio de investigação como bibliográfica, pois o desenvolvimento teórico foi baseado constantemente na consulta de livros.

De acordo Fonseca (2002), pesquisa de campo é aquela que busca as informações diretamente com a população envolvida. Ela determina que o pesquisador tenha um contado mais próximo, ou seja, o mesmo necessita ir ao ambiente onde o acontecimento ocorre, ou ocorreu e agrupar um conjunto de dados para serem analisados.

Essa pesquisa também foi classificada como de campo, pois foi observada de forma empírica, nas bases territoriais onde ocorre a mesma e o pesquisador esteve em contado direto com o setor onde os dados foram reunidos para serem documentadas.

Para Vergara (2009), é considerada pesquisa documental, aquela baseada em dados mantidos nos interiores de empresas ou órgãos públicos ou ate mesmo armazenadas com diretamente com pessoas.

Por fim, essa pesquisa é considerada documental, pois foram levantadas informações a cerca de relatórios gerenciais, sobre custeio e margens de contribuição.

### 3.2 DEFINIÇÕES DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

Segundo Polit e Hungler (2004), população é o publico de pessoas das quais o pesquisador tem interesse, as mesmas devem estar de acordo com o critério e o foco do assunto abordado pela pesquisa.

Para Martins (2004), amostragem é uma parte que representa a população, ou seja, é selecionar em subgrupo, visto que pesquisar a mesma pode ser inviável ao pesquisador.

Esse estudo vai ser elaborado em uma empresa de revestimentos cerâmicos da região sul de Santa Catarina, que foi criada na década de 1960, hoje a organização possui 6 unidades inclusive em outro estado, que produzem uma variedade de mix em torno de 2550 itens. Atualmente ela conta com 2.456 funcionários diretos e 380 indiretos.

Essa pesquisa ira ser abortada no setor administrativo, com auxilio do departamento de controladoria/custos que é responsável pela formação do custo padrão e custo real dos produtos, calculo da margem de contribuição entre outro dados. Esse departamento é forma por 7 colaboradores.

### 3.3 PLANOS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Mattar (1997), dados primários são aqueles que o pesquisador é seu mentor, antes disto ninguém ate então, os coletou, é exclusivo com foco na pesquisa em questão. Logo os dados secundários, já foram coletados e tabulados, podendo até mesmo já ter sidos analisados, e estarem à disposição de novos pesquisadores.

Essa pesquisa foi feita com base em dados secundários, visto que todos os dados utilizados aqui serão demonstrados por meio de relatórios já existentes.

Conforme Martins (2004), técnica de coleta de dados, são as ferramentas que o pesquisador utilizará para levantar as informações relacionadas à sua pesquisa, podendo ser classificadas em quantitativas e qualitativas.

De acordo com Boente (2004), pesquisa com técnica de coleta de dados quantitativa é aquela que tudo pode ser classificado em números com ciência exata.

A técnica de coleta de dados dessa pesquisa é classificada como quantitativa, pois sua estrutura será construída com base em números, para ilustrar ao público interessado a importância da relação entre o mix de produtos e o custo envolvido.

De acordo com Roesch (2009), a técnica de instrumento quantitativo com coleta documental, é estabelecida por relatórios ou documentos utilizados nas organizações, como declaração da missão, DRE, controles financeiros, entre outros.

Essa pesquisa teve sua técnica instrumental de coleta como qualitativa documental, pois foi explorada com base em ciência exata, através de relatórios utilizado pelo setor de controladoria/custo de uma empresa do ramo cerâmico, que utiliza os mesmos para formar o cenário financeiro, e com isso construir um orçamento para o futuro a curto e longo prazo.

### 3.4 PLANOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para Haguette (1999), na abordagem quantitativa o pesquisador tem como foco analisar pessoas, ou grupos, mais no contexto social, sem se preocupar com números, já em contrapartida, a abordagem qualitativa está diretamente ligada a dados, ciência exata. Existe uma terceira opção, que é a quanti-qualitativa, que trata da combinação das duas abordagens citadas.

Neste projeto a abordagem utilizada será a quanti-qualitativa, pois a análise dos dados coletados vinculará a ilustração dos números, face aos resultados de mix e custos propostos. Ou seja, os números coletados “ajudarão” na interpretação dos resultados, e conseqüentemente responderão ao problema de pesquisa proposto.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo serão apresentados e analisados os dados extraídos através de pesquisa, com foco em responder os objetivos geral e específico citado no início da mesma.

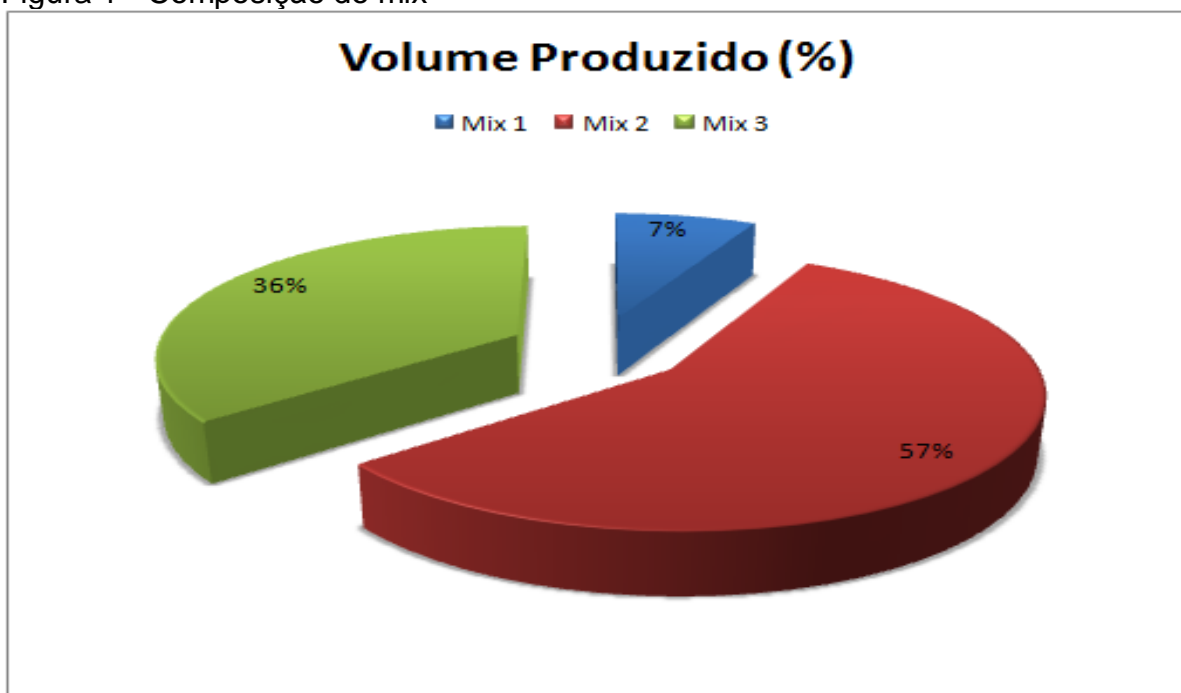
### 4.1 FORMACÃO DO MIX

Tabela 1 - Composição do mix

Linha De Produção	Volume Faturado (m²)
Mix 1	32.195
Mix 2	245.200
Mix 3	154.696

Fonte: Empresa pesquisada

Figura 1 - Composição do mix



Fonte: Empresa pesquisada

O gráfico acima mostra a composição de um mix em volume faturado por m² conforme traçado no primeiro objetivo específico. Esses dados foram extraídos de uma das unidades da empresa pesquisada que possui 3 linhas de produção, cada uma representa um mix, onde podemos ver que o mix 2 é responsável pelo maior volume faturado.

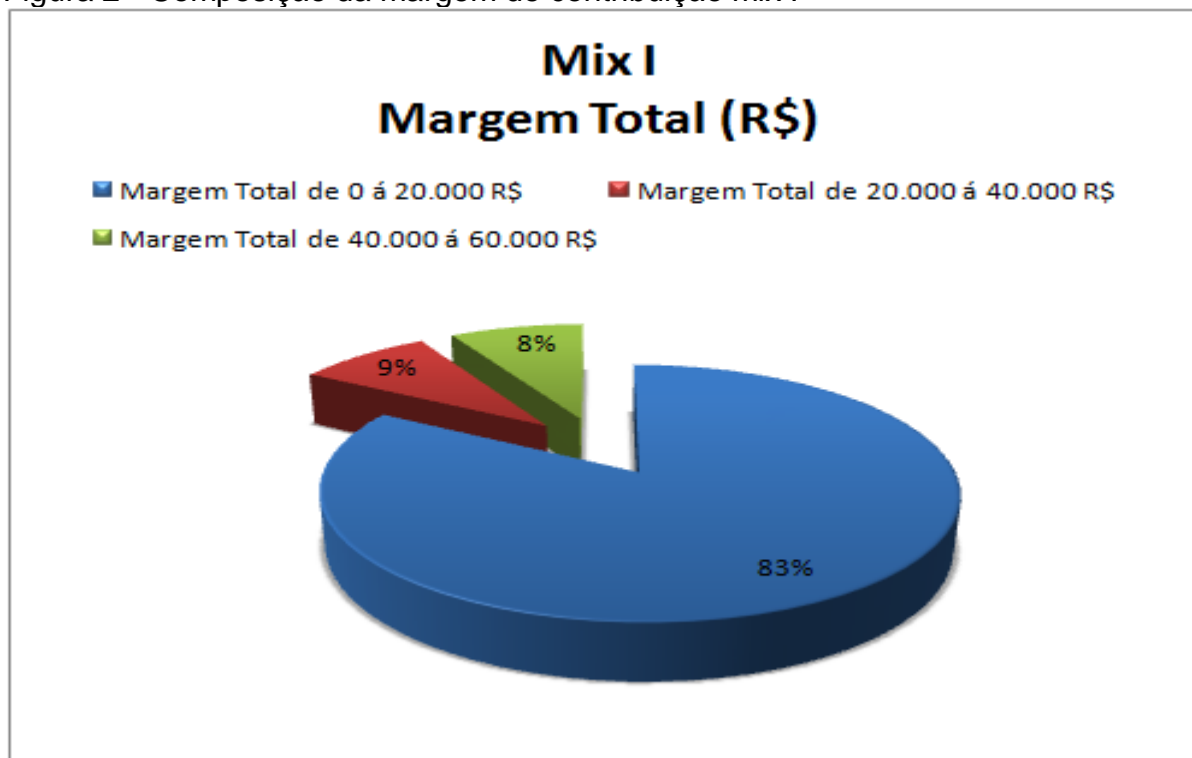
## 4.2 MARGENS DE CONTRIBUIÇÃO.

Tabela 2 - Composição da margem de contribuição dos mix

Mix I	
Valor da Margem de Contribuição (R\$)	Quantidade de itens
Margem Total de 0 á 20.000 R\$	10
Margem Total de 20.000 á 40.000 R\$	1
Margem Total de 40.000 á 60.000 R\$	1
Mix II	
Margem Total Menor 0 R\$	4
Margem Total de 0 á 20.000 R\$	46
Margem Total de 20.000 á 40.000 R\$	10
Margem Total Maior 100.000 R\$	3
Mix III	
Margem Total de 0 á 20.000 R\$	13
Margem Total de 20.000 á 40.000 R\$	6
Margem Total de 40.000 á 60.000 R\$	1
Margem Total de 60.000 á 100.000 R\$	3
Margem Total Maior 100.000 R\$	1

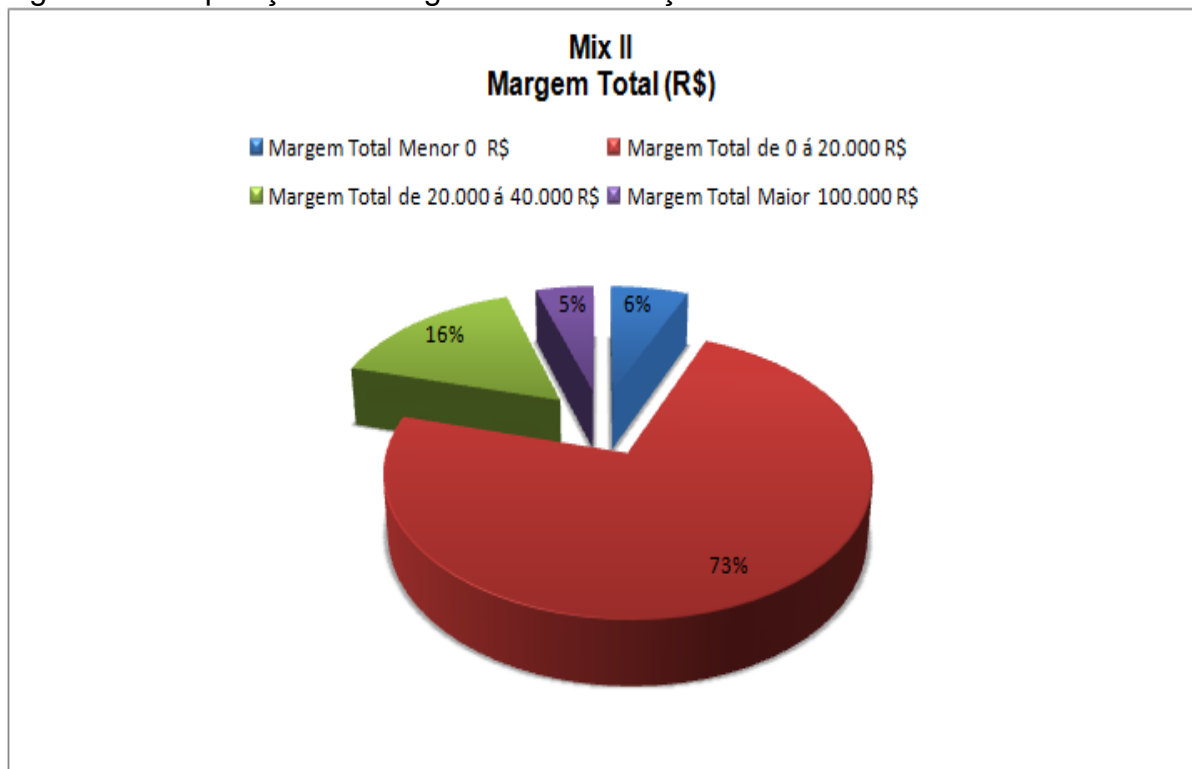
Fonte: Empresa pesquisada

Figura 2 - Composição da margem de contribuição mix I



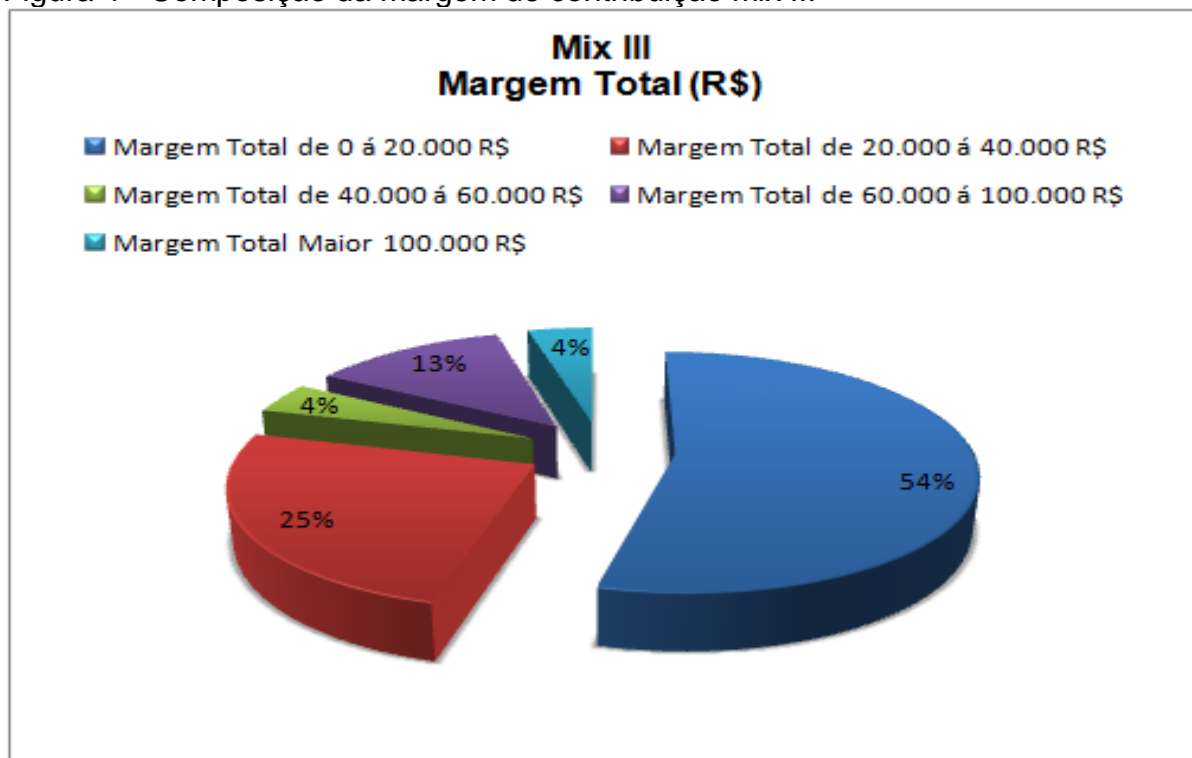
Fonte: Empresa pesquisada

Figura 3: Composição da margem de contribuição mix II



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 4 - Composição da margem de contribuição mix III



Fonte: Empresa pesquisada

Os dados acima mostram a quantidade de itens de acordo com a margem em (R\$) que cada um contribui, os gráficos evidenciam claramente, como a quantidade mínima de itens são as que têm uma maior margem de contribuição em ambos os mix.

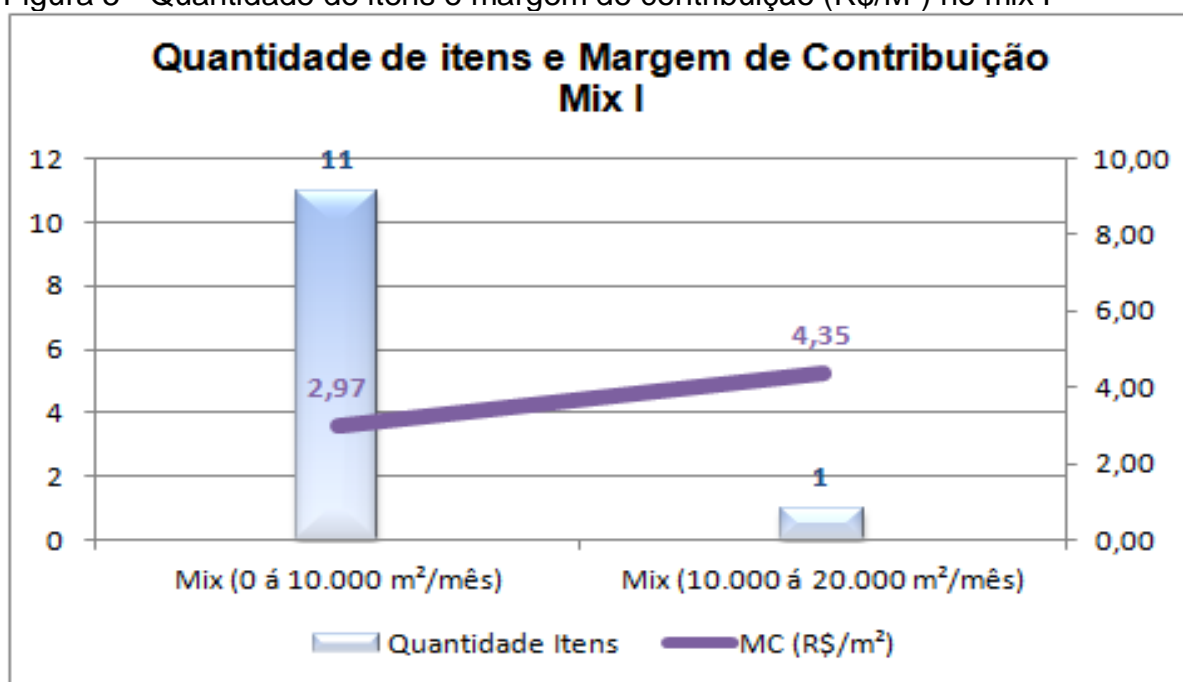
#### 4.3 QUANTIDADES DE ITENS X MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (R\$/M<sup>2</sup>)

Tabela 3 - Quantidade de Itens e margem de contribuição (R\$/m<sup>2</sup>)

Mix I	CPV Real (R\$/m <sup>2</sup> )	Pr.Med.Liq (R\$/m <sup>2</sup> )	MC (R\$/m <sup>2</sup> )	MC (%)	Volume Faturado	Quantidade Itens
	5,64	8,61	2,97	34%	20.694	11
	5,43	9,77	4,35	44%	11.501	1
Mix II	6,50	9,60	3,10	32%	128.751	60
	6,73	10,36	3,63	35%	67.082	2
	6,79	10,60	3,81	36%	49.367	1
Mix III	7,97	11,91	3,94	33%	63.705	40
	8,06	13,52	5,47	40%	50.433	4
	7,00	12,57	5,57	44%	40.558	1

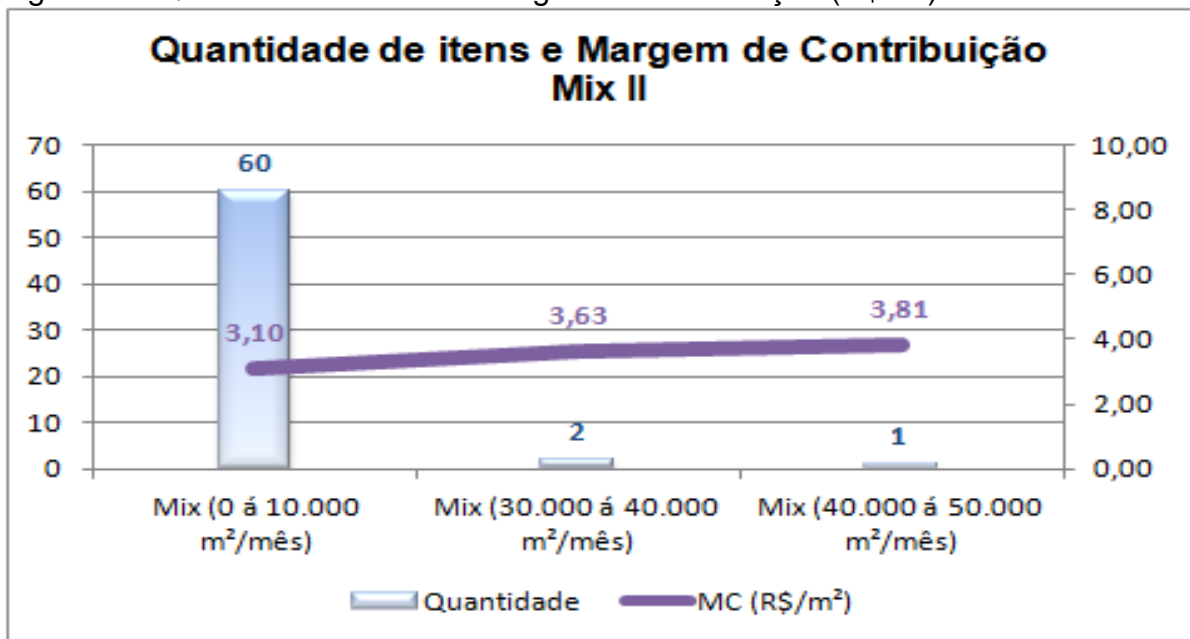
Fonte: Empresa pesquisada

Figura 5 - Quantidade de itens e margem de contribuição (R\$/M<sup>2</sup>) no mix I



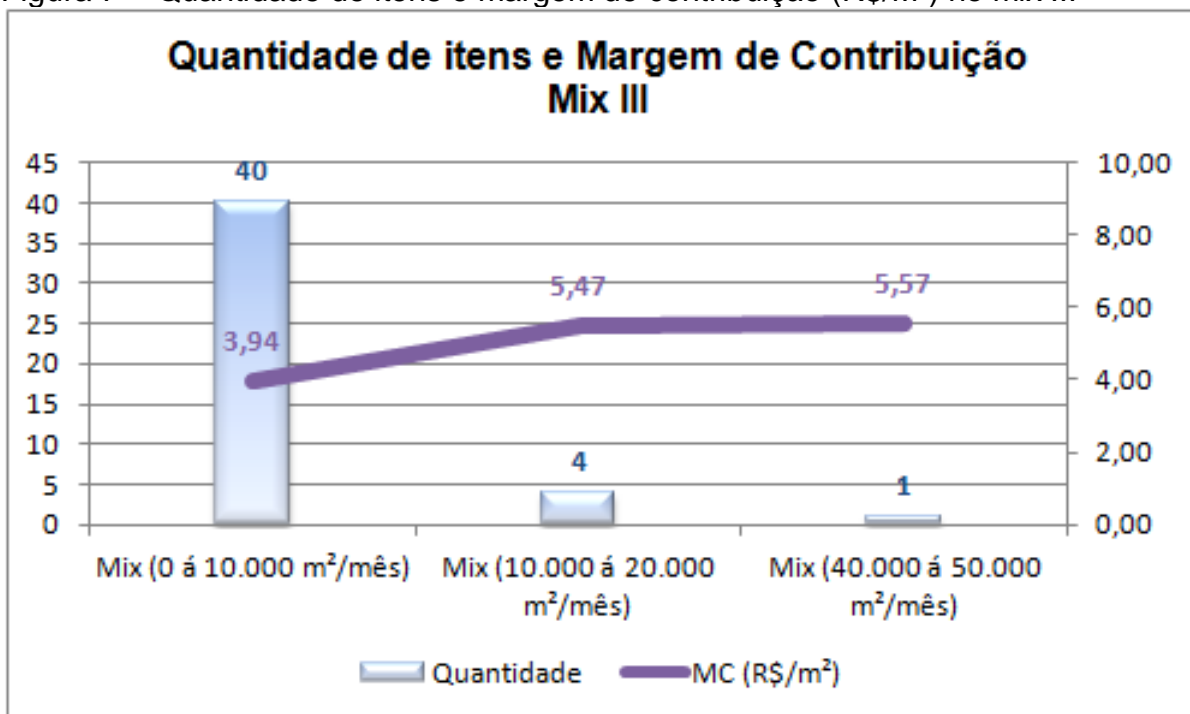
Fonte: Empresa pesquisada

Figura 6 - Quantidade de itens e margem de contribuição (R\$/M²) no mix II



Fonte: Empresa pesquisada

Figura 7 - Quantidade de itens e margem de contribuição (R\$/M²) no mix III



Fonte: Empresa pesquisada

Acima, os gráficos mostram as margens de contribuições (R\$/M²) e as quantidades de itens conforme o número faturado (m²) segundo proposto no 2ª objetivo específico. Os mix que produzem um maior volume são compostos por um numero menor de componentes e uma maior margem de contribuição.



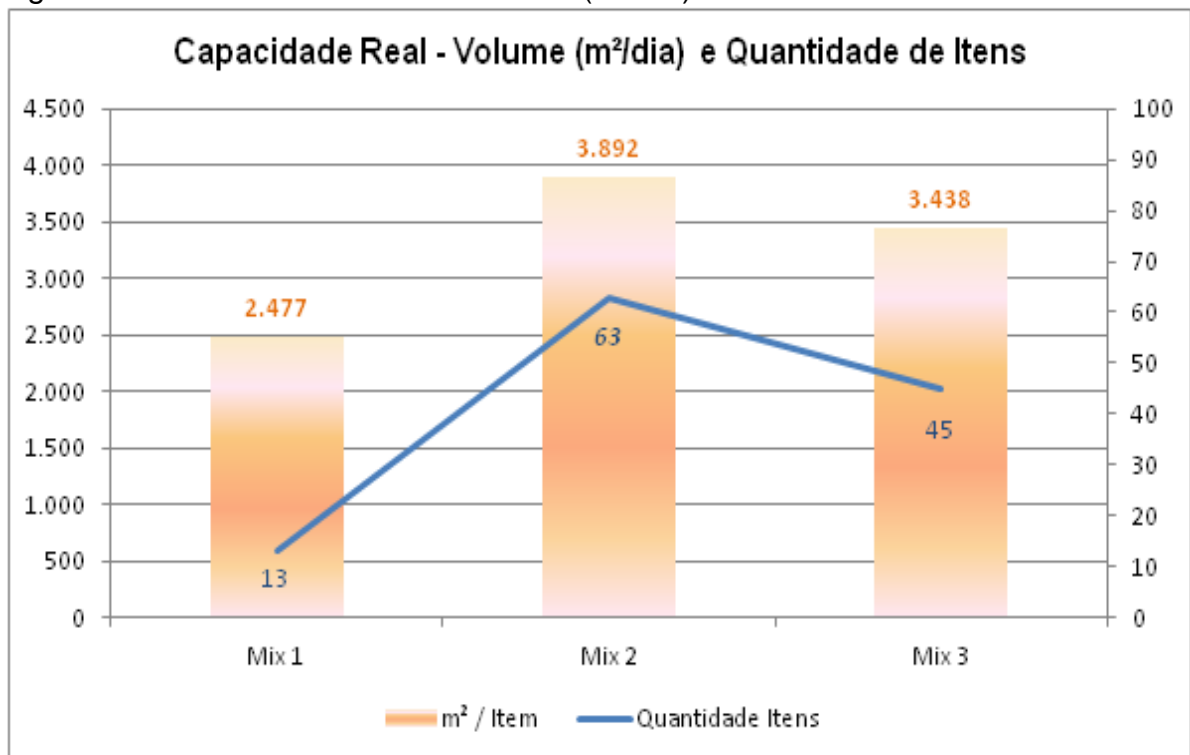
#### 4.4 QUANTIDADES DE ITENS X VOLUME (M<sup>2</sup>/DIA)

Tabela 4 - Quantidade de Itens e volume (m<sup>2</sup>/dia)

Linha De Produção	Quantidade Itens	M <sup>2</sup> / Item
Mix 1	13	2.477
Mix 2	63	3.892
Mix 3	45	3.438

Fonte: Empresa pesquisada

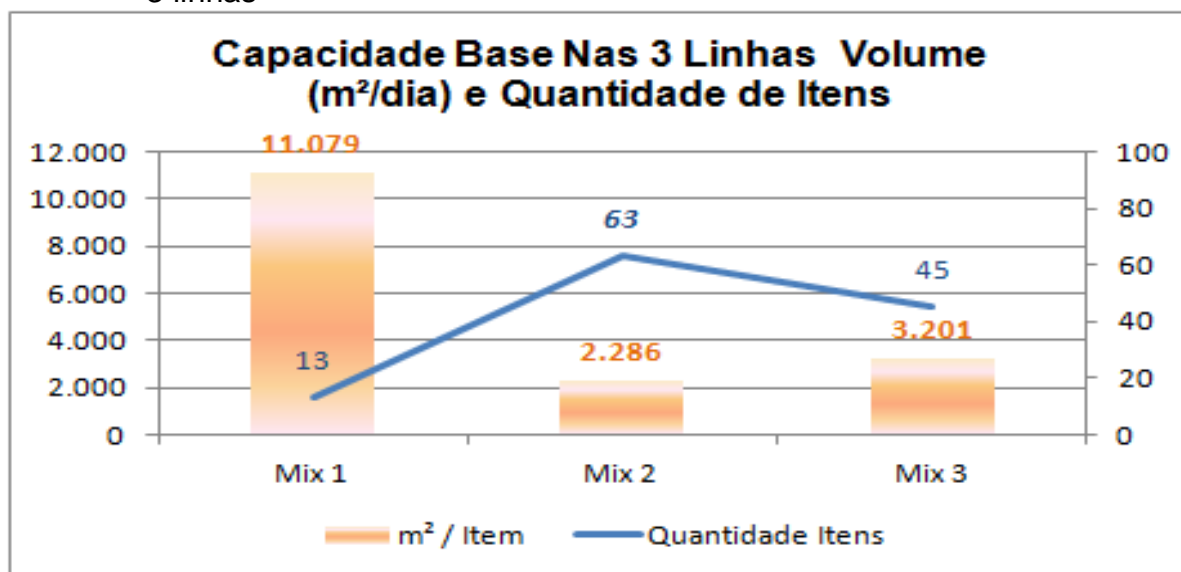
Figura 8 - Quantidade de Itens e volume (m<sup>2</sup>/dia)



Fonte: Empresa pesquisada

O gráfico acima mostra que o mix 2 (produzido na linha 2), é o que possui mais itens e foi o que apresentou uma melhor produção em m<sup>2</sup>/dia, indicando que apesar de ter mais paradas para as trocas de referências (gerando um *lead time* mais alto) é mais produtivo.

Figura 9 - Quantidade de itens e volume (m<sup>2</sup>/dia), com a mesma base de volume nas 3 linhas



Fonte: Empresa pesquisada

Na figura 8, a qual mostra que o mix com maior quantidade de itens é mais produtivo se explica pelo fato da linha 2, onde é composto este mix é a que tem maior capacidade produtiva, em relação as outras duas linhas que possuem gargalos em alguns equipamento, por esse fato foi elaborado o gráfico acima, considerando a mesma capacidade para a 3 linhas, onde fica claro que o mix com menos itens é muita mais produtivo, respondendo ao terceiro objetivo específico.

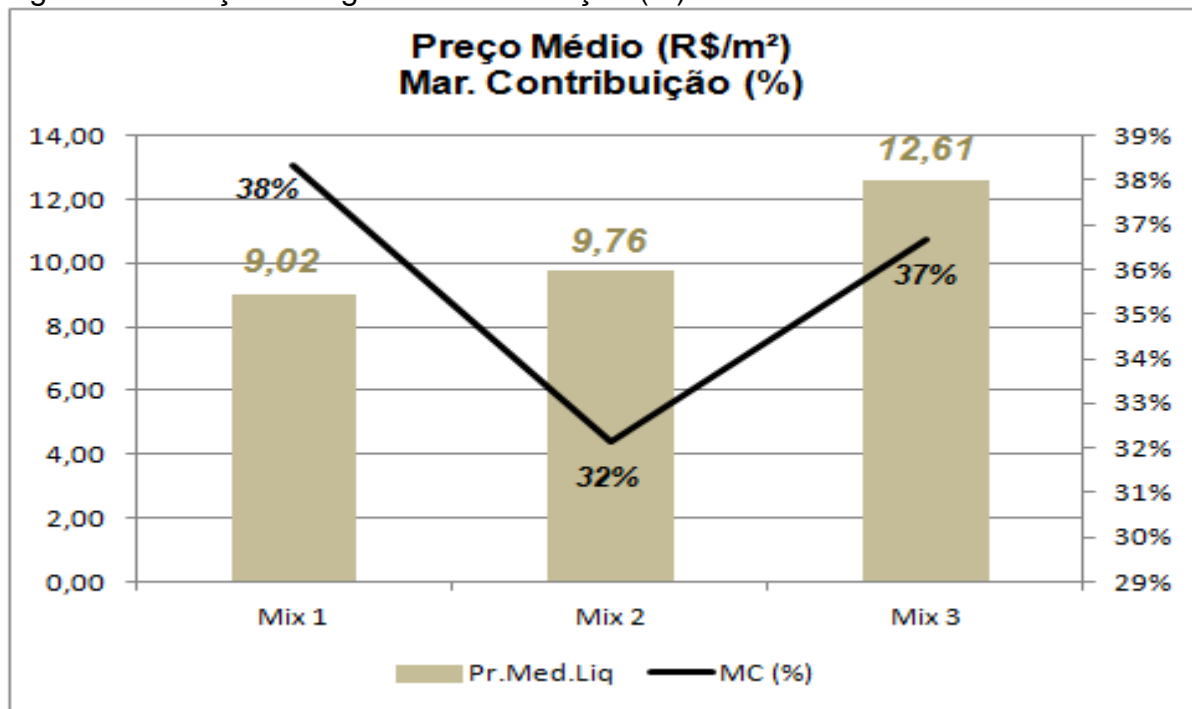
#### 4.5 CPV, PREÇO E MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO

Tabela 5 - Dados econômico-financeiros de cada mix

Linha De Produção	CPV Real	Pr.Med.Liq	MC (R\$)	MC (%)
Mix 1	5,56	9,02	3,46	38%
Mix 2	6,62	9,76	3,14	32%
Mix 3	7,98	12,61	4,63	37%

Fonte: Empresa pesquisada

Figura 10 - Preço e margem de contribuição (%) de cada mix



Fonte: Empresa pesquisada

Conforme o ultimo objetivo especifico desta pesquisa, os gráficos acima mostram os dados econômicos financeiros de cada mix. Eles demonstram claramente como o mix formado por menor quantidade de itens, é o que mais contribuem para saúde financeira da empresa.

#### 4.6 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

Conforme proposto no objetivo geral, a pesquisa levantou dados que revelassem a interferência de como um mix com maior quantidade de itens pode interferir na situação econômico-financeira de uma empresa, mais especificamente do ramo cerâmico.

Através dos dados levantados para responder os objetivos específicos fica evidenciado que as maiores margens são as que possuem um volume menor de produção.

Os itens que produzem esse menor volume (m²) são os que representam uma maior quantidade, e os que têm a menor margem em R\$/m², comprovando que o mix que possui uma variedade maior, tem seu custo de produto vendido mais alto.

Um dos principais fatores que contribuem para elevação do custo dos itens é volume produtivo, pois sem necessidade de parada para troca de referencias, a linha de produção ganha em volume (*lead time*).

Entre outros fatores estão também o custo com armazenamento de matérias primas e o custo de mão de obra para regulagem das linhas nas trocas para cada item.

## 5 CONCLUSÃO

Considerando todo estudo embaçador desta pesquisa, antes da análise de dados propriamente dita, tinha-se como perspectivas um difusor menor quanto à importância do mix de produtos na garantia de competitividade.

O mix de produto tem uma interferência direta na área financeira da empresa, o mesmo com uma grande variedade gera custo mais elevado aos produtos produzidos.

Porem, levando em consideração a influência do mix de produtos para o mercado, foi perceptível a necessidade de levantar mais dados a fim de comprovar quanto é fundamental para uma empresa apostar em um setor responsável pela ampliação da cartela de produtos.

Feito o estudo, a partir de vários autores, é verídico que para o crescimento no aspecto financeiro, as organizações têm de apostar em no setor denominado *marketing*.

O *marketing* tem influência direta em todo o processo de criação de um produto. O setor é responsável por estudar o mercado, notificando as necessidades dos clientes, promovendo ideias que atendam as necessidades e preços compatíveis a tal, já que o mercado é heterogêneo, tanto no que diz respeito monetariamente quanto na questão de qualidade.

Ao trazer a ideia do produto para dentro da empresa, é necessário implantar meios para que a mesma tenha retornos, ou seja, aplicar qualidade e custos que garantam lucro na venda.

Não menos importante, o setor deve estar com profissionais preparados para vender a ideia da necessidade do produto, fazendo o consumidor que tem necessidade de tal, adquiri-lo. Neste momento, entra também a propaganda e publicidade do produto, pois sabe-se, que uma boa propaganda pode vender mais do que se imagina.

O marketing também é responsável por aplicar um valor a tal produto, ou seja, deve avaliar cada etapa deste longo processo, no intuito de que o valor agregado ao produto ressarça todos os gastos e renda-lhe o valor do lucro.

Para obter as vantagens competitivas, o setor do marketing deve estar preparado para desenvolver cada minucioso detalhe, caso contrário, as desvantagens são certas. Ou seja, as desvantagens só virão quando não exercida

alguma etapa de forma adequada, já que o processo busca a necessidade do cliente.

A empresa analisada proporcionou uma verificação e constatou-se que apesar de gerar um custo maior formando um mix com variedades, é necessário proporcionar essas opções ao mercado. Por isso a importância de encontrar o ponto de equilíbrio entre custo e mix de produto.

Por isso a importância de um setor de marketing forte na empresa e que, busca sempre exercer todas as etapas com perfeição. Foi possível destacar que o potencial hoje vivido dá-se graças ao bom desenvolvimento deste setor na empresa pesquisada.

A empresa conta com um *mix* de produto bem amplo, o que consolida uma vertente forte em relação aos concorrentes. A gama de produtos coloca a empresa a frente de muitas na região, no que tange a qualidade e variedade, alcançando os mais variados públicos.

Foi perceptível que o foco da indústria é vender qualidade, resultando no crescimento da marca. E, para isso, conta-se com o auxílio do *marketing* entre outros setores, para que tudo esteja em benefício do consumidor final.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA FILHO, A. **Estratégia Competitiva**. São Paulo. 1999.

ANFACER.. **Apoio a Cerâmica do Brasil**. Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos Cerâmicos. São Paulo, 2000.

BALLASTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Administração da qualidade e produtividade: abordagens do processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2001.

BELTRAME, Elisane. **Tecnologia e padrão de concorrência da indústria de revestimento cerâmico de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 1998. 130p. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

BOENTE, Alfredo; BRAGA, Gláucia. **Metodologia científica contemporânea**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**, Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CARVALHO JR, L. C. **As estratégias de crescimento das empresas líderes e o padrão de concorrência das indústrias brasileiras**. Tese, PPGE, UFSC, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COELHO, L. F. **Mobilidade Mercadológica Para Novos Produtos**. Santa Catarina, 2007.

CONSTANTINO, A. O. et. al. **Panorama do Setor de Revestimentos Cerâmicos**. Área Industrial. São Paulo, 2006.

CRUZ, M. J. V.; NAKABACHI, L.; PORCILE, J. G.; SCTATOLIN, F. D. Uma análise do impacto da composição ocupacional sobre o crescimento da economia Brasileira. **Revista da ANPEC**, v. 8, p. 55-73, 2007.

ERDMANN, Rolf Hermann. **Administração da produção: planejamento, programação e controle**. Florianópolis: Papa Livro, 2000.

FABRE, A. J. Cerâmica de revestimentos do sul de Santa Catarina: desafios da globalização. **Revista Tecnologia e Ambiente**. Criciúma: UNESC, v. 2, n. 2, p. 11-30, jul./dez. 1996.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva. 2001.

FAJNZYLBER, F. Competitividad internacional: evolución y lecciones, **Revista de la CEPAL**, n. 36, Santiago, 1988.

FERNANDES, A. A; ALVES, M. M. **Gerência estratégica da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1992.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GORINI, Ana Paula F., CORREA, Abidack R. **Cerâmica para revestimentos**. **BNDES**, Rio de Janeiro, 1999.

GRASEL, Dirceu. **Investimento e crescimento em setores de elevada competição: os casos das indústrias de revestimento cerâmico e da agroindústria de carnes**. Florianópolis: UFSC, 1999, 191f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

Haguette MTF. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis (RJ): Vozes, 1987.

HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M.; FOSTER, G. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

KEEGAN, Warren J; GREEN Mark C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2000. 476 p.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIMEIRA, Tânia M. Vidigal. **O Marketing na Internet com Casos Brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUCK, David J. Broadening the Concept of Marketing – Too Far. **Journal of Marketing**. Ann Arbor: American Marketing Association, n. 33, jul. 1975.

MARTINS, G.; TEOPHILO, C. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

NETO, Antenor Nascimento. A roda global. **Veja**. São Paulo: 03 de Abril de 1996.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira. 1997.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: The Free Press. 1980.



PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Campus. Rio de Janeiro, 1993.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, J. J. **Análise de custos**. São Paulo: Atlas, 1990.

SEBRAE, 2000.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de Marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1996.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVEIRA, José Augusto G. da, LEPSCH, Sérgio Luiz. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. **Revista de Administração**. Abr./jun., 1997.

Salomon DV. **Como fazer uma monografia**. 11. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

## ANEXO



**ANEXO A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO**